Guide

L'INTÉGRATION dans L'entreprise

étape 1

Pourquoi

agir sur les processus d'intégration

?

4-5

DÉCOUVREZ LES OBLIGATIONS LIÉES AU CONTRAT DE GÉNÉRATION SUR L'INTÉGRATION DES JEUNES ET LES ENJEUX DES ENTREPRISES ET SALARIÉS. ABORDEZ PLUS LARGEMENT L'INTÉGRATION DE TOUS LES SALARIÉS.

étape 2

Comment

comprendre l'intégration

?

6-10

À PARTIR D'UN MODÈLE DÉTAILLANT LES ÉTAPES, LES ACTEURS ET LEURS RÔLES, APPRÉHENDEZ L'INTÉGRATION COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE.

étape 3

Comment

réaliser un état des lieux

?

14-19

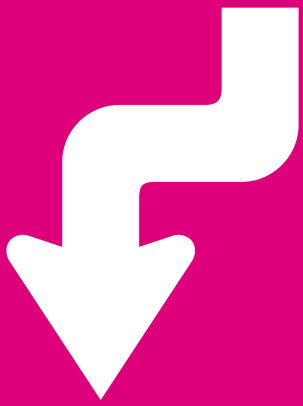
LES ÉTAPES DE L'ÉTAT DES LIEUX :
LE DIAGNOSTIC QUANTITATIF, LE DIAGNOSTIC QUALITATIF, LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ET LE PARTAGE DE L'ÉTAT DES LIEUX.

étape 4

Comment

passer des enjeux aux pistes d'actions

?



20-23

À PARTIR DU DIAGNOSTIC,
SITUEZ LES LEVIERS ET LES FREINS DE L'ENTREPRISE ET CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTIONS GLOBAL.

étape 1

Pourquoi
agir sur les processus d'intégration ?

Le processus d'intégration permet de s'assurer de la maîtrise de l'activité par les salariés et des conditions dans lesquelles cette maîtrise est possible.

Les enjeux d'attractivité, de fidélisation ou de climat social positionnent également l'intégration comme un temps fort de la relation entre salariés et entreprise. Ce qui est en jeu : coût lié au recrutement, turnover, absentéisme, coût lié au temps nécessaire à la maîtrise d'une activité par un remplaçant, etc.

Ce que dit le décret

Le 1er objectif du Contrat de Génération est de développer l'insertion durable des jeunes dans l'emploi.

Suivant le décret, l'accord doit préciser :

- Les objectifs chiffrés de l'entreprise, du groupe ou de la branche, en matière de recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée ;
- Les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise, qui comprennent au minimum la mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise, la désignation d'un référent, la description des fonctions de celui-ci et éventuellement l'organisation de sa charge de travail ;
- Les modalités de mise en œuvre d'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent portant en particulier sur l'évaluation de la maîtrise des compétences du jeune ;
- Les perspectives de développement de l'alternance et les conditions de recours aux stages ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires ;
- Le cas échéant, la mobilisation d'outils existants dans l'entreprise permettant de lever les freins matériels à l'accès à l'emploi, tels que les difficultés de transport ou de la garde d'enfants.

Au-delà de l'obligation légale, l'intégration des salariés constitue un enjeu fort pour l'entreprise et pour les salariés récemment arrivés, quel que soit leur âge.

Du côté des salariés, le processus d'intégration joue sur leur faculté à se maintenir dans l'emploi. Il est également déterminant pour leur capacité à faire face aux exigences du travail pour lequel ils ont été recrutés dans des conditions satisfaisantes pour eux-mêmes (le risque d'accident du travail décroit avec l'ancienneté dans l'entreprise) et pour la qualité attendue de leur activité.
Ces premiers temps dans l'entreprise construisent également la qualité du lien entre salariés et entreprise, qualité d'autant plus importante dans un contexte d'attentes fortes des personnes à l'égard de leur travail.

4-5

Du côté de l'entreprise, le processus d'intégration est un **temps essentiel** au sein d'organisations de travail de plus en plus complexes :

- diversifications des services ou produits,
- importance de la relation de service,
- développement du travail en réseau,
- demande de flexibilité, ...

À retenir

Le processus d'intégration est un temps indispensable pour :

- **Les salariés afin de réaliser leur travail dans des conditions permettant le développement de leur employabilité : préserver leur santé, développer leurs compétences, créer l'engagement (voir le modèle de l'employabilité développé dans le guide "Seniors et Emploi").**
- **L'entreprise afin de s'assurer de la maîtrise, par les salariés, de l'activité et de son environnement.**

étape 1

étape 2

Comment

comprendre **l'intégration**

Le processus d'intégration est rendu nécessaire par la distinction entre le métier et les conditions d'exercice de ce dernier. À ce titre, l'intégration peut être pensée comme un processus d'apprentissage.

exemple

Un soudeur qualifié et expérimenté intégrant une nouvelle entreprise doit apprendre le mode de fonctionnement propre à l'entreprise, les exigences des clients, les modes de coopérations, les valeurs de l'entreprise…

Les 4 dimensions de l'intégration

- **une dimension fonctionnelle** pour maîtriser l'activité.
- **une dimension culturelle** pour connaître la culture d'entreprise, les références communes nécessaires à la coopération, les règles du travail.
- **une dimension identitaire** qui renvoie au sentiment d'appartenance, à la légitimité accordée, au sens au travail.
- **une dimension temporelle :** temps nécessaire à la maîtrise de l'activité, de la culture et au développement de l'identité.

(Source : B Galambaud)

Le processus d'intégration met en lien 3 types d'acteurs :

- **le salarié.**
- **l'entreprise** : la direction, l'encadrement, les salariés, les représentants du personnel.
- **les acteurs intermédiaires de l'emploi, de la formation, du conseil** jouant un rôle dans le rapprochement entre le besoin de recrutement de l'entreprise et les personnes susceptibles d'y répondre.

Les différents acteurs agissent en interaction lors des trois phases de l'intégration :

- **l'analyse des attentes et des besoins des entreprises et des personnes** pour identifier, préparer et organiser l'emploi. L'entreprise prévoit et organise l'arrivée du nouveau salarié ; les acteurs de l'emploi préparent les futurs candidats ; les candidats se préparent à intégrer une nouvelle situation professionnelle.
- **le recrutement :** l'entreprise rencontre les candidats et procède à l'embauche ; les acteurs de l'emploi rapprochent l'entreprise et ses besoins des candidats et leurs attentes ; le candidat accède à l'entreprise et à son emploi.
- **l'installation** dans l'entreprise : l'entreprise organise la place du nouveau salarié ; les acteurs de l'emploi peuvent accompagner l'entreprise dans ce travail de fidélisation ; le candidat, désormais salarié, trouve sa place.

ZOOM SUR

le rôle de l'entreprise

ACTEURS	ANALYSE DES ATTENTES ET DES BESOINS	RECRUTEMENT	INSTALLATION DANS L'ENTREPRISE
ACTEURS DE L'ENTREPRISE	**PRÉVOIR**	**EMBAUCHER**	**FIDÉLISER**
ACTEURS INTERMÉDIAIRES	**PRÉPARER**	**RAPPROCHER**	**ACCOMPAGNER**
PERSONNE	**SE PRÉPARER**	**ACCÉDER**	**FAIRE SA PLACE**

PRÉVOIR

• Analyser les besoins : de recrutement au regard du contexte, des perspectives d'évolution, de l'organisation et des moyens disponibles. Le but : assurer la cohérence du projet de recrutement avec la situation de l'entreprise.

exemple

Volonté de rajeunir la structure d'âge d'un service et anticiper les évolutions de l'activité.

• Définir le poste : contours de l'activité, tâches à réaliser, compétences requises. Vous pouvez vous appuyer sur une démarche de GPEC.

Cette définition de poste nécessite de prendre en compte le travail réel afin de repérer les conditions de réalisation de l'activité. **Il faut veiller à l'équilibre entre les objectifs fixés et les moyens à disposition**. Les salariés et l'encadrement peuvent être questionnés : quels sont les éléments susceptibles de mettre en tension les salariés ? Quelles sont les ressources à disposition ? Quelle répartition des activités dans le collectif permettrait de réduire la pénibilité du travail ? Quelle opportunité de monter en qualification des salariés tout en intégrant des jeunes entrants peu qualifiés ?...

exemple

Dans une entreprise d'agro-alimentaire, c'est la troisième fois que les dirigeants recrutent un responsable production en quelques mois, alors que le travail est considéré comme simple. Après analyse, celui-ci se révèle compliqué : il faut être responsable de la fabrication sur deux chaines de production (organisation et suivi), faire les approvisionnements en produits et en conditionnements, effectuer les commandes, assurer la première maintenance, le gros nettoyage et le détail, contrôler la qualité, respecter les règles d'hygiène, de sécurité et de productivité. Le poste mobilise un grand nombre d'opérations de différentes natures : organiser, gérer, soulever des charges physiques… L'autonomie sur le poste varie : en l'absence des dirigeants, le responsable doit organiser sa charge de travail sur la journée ou être sous le contrôle permanent de l'un des dirigeants. L'alternance entre contrôle rapproché et autonomie totale est difficile à gérer.

• Établir les critères et modalités de recrutement.

• Réaliser les ajustements nécessaires dans la définition du besoin de recrutement ou dans votre organisation.

EMBAUCHER

Le recrutement d'un nouveau salarié concerne l'ensemble de l'entreprise et de ses acteurs. Ils peuvent voir leur quotidien de travail transformé par un recrutement susceptible d'asseoir de nouveaux projets ou encore de modifier l'organisation. La mise en place collective des modalités de recrutement est donc à privilégier : partager les critères de sélection, convenir d'une méthode d'entretiens, organiser les temps de débriefing après les entretiens, anticiper les ajustements en cas d'écarts entre les attentes initiales de l'entreprise et le candidat, etc. Ces écarts, inévitables, nécessitent d'étudier concrètement les moyens possibles et la faisabilité, en fonction des personnes rencontrées.

Réaliser un choix parmi les candidats constitue souvent un temps délicat emprunt de doutes. La décision peut se faire en plusieurs étapes : solliciter les salariés permet alors de penser autrement ce choix. Les démarches concertées, à condition que le rôle de chacun soit clair, aide à assurer le choix et à construire l'intégration du nouveau salarié.

FIDÉLISER

• Accueillir le nouveau salarié

Ce qu'il faut faire :

- Aider la personne à se repérer dans l'entreprise, ses locaux et au sein de ses collègues ;
- Visiter l'entreprise, rencontrer quelques personnes clefs (DRH, encadrant, tuteur ou référent, etc.) ainsi que les équipes ;
- Découvrir le livret d'accueil.

Souvent confondus avec le processus d'intégration, ces éléments n'en constituent qu'une part, certes essentielle, mais pas suffisante.

• Aider le salarié à faire ses premiers pas dans l'entreprise et dans son activité, par des ajustements décidés en amont ou construits en fonction des besoins.

Allègement temporaire des objectifs, travail en binôme…

En savoir plus

O. Maurice-Desbat (dir.)
Agir sur…
L'intégration dans l'entreprise.
Travailler en coopération, Ed. de l'ANACT, 2008

étape 1

étape 2

COMMENT FAIRE ?

• Agir sous forme d'expérimentation

Le travail réalisé correspond-t-il au travail attendu ? Quelles sont les différences ? Comment les expliquer ? Le mode de fonctionnement est-il adapté ? Quels changements d'organisation ?

• S'appuyer sur le collectif de travail

Coopération et soutien des collègues, du supérieur hiérarchique, des fonctions supports pour faciliter la réalisation du travail à travers par exemple la gestion collective de situations de dysfonctionnement.

ATTENTION

Coopérer suppose des conditions : comment coopérer lorsque la charge de travail est trop forte ? Lorsque l'organisation du temps de travail ou de l'espace ne le permet pas ? Lorsque les salariés n'ont pas été associés au projet de l'entreprise et que leurs enjeux sont trop éloignés ? La coopération nécessite de centrer les débats sur le travail : quelles en sont les finalités ? Quelles en sont les modalités ? Quelles en sont les contraintes et les ressources ?

exemple

Ce foyer médicalisé accueille des personnes lourdement handicapées. Ces dernières années ont été marquées par le développement d'une approche globale de la personne et d'un accompagnement individualisé. La traçabilité a également sensiblement augmenté. Le foyer est confronté à des problèmes de recrutement, d'intégration et également de vieillissement de la population salariée laissant présager des départs en retraite, surtout chez les aides-soignants. Dans le cadre de l'accord pour le maintien en emploi des seniors lié au décret du 20 mai 2009, les partenaires sociaux ont souhaité mettre en place un dispositif de tutorat. L'ARACT Nord-Pas-de-Calais est sollicitée pour aider dans l'élaboration d'un dispositif de transmission.

L'analyse de l'activité montre que la charge de travail et le manque de temps renforcent les difficultés liées aux contraintes physiques et psychiques. D'ailleurs, une enquête interne fait apparaître un enjeu d'usure : 21% des salariés déclarent des problèmes de santé liés au travail et 22% éprouvent un mal être au travail. Le manque de sens du travail est aussi cité par 28% des salariés. La question de la santé psychique se pose donc en plus de l'usure physique.

L'analyse de l'activité montre également que l'entraide et la qualité des coopérations ainsi que la connaissance fine des usagers sont des atouts essentiels pour la gestion de l'activité. L'expérience se construit à partir d'un partage nécessaire sur la qualité du travail car les compromis à réaliser pendant l'activité sont nombreux au regard des contraintes de temps : faut-il privilégier les actes d'hygiène ou les actions d'animation ? Entre les plus jeunes et les plus anciennes se confrontent des visions différentes du métier.

L'analyse qualitative des pratiques de transmission montre qu'il y a peu de pratiques formalisées (objectifs pédagogiques peu définis). Les écrits portent plus sur les procédures que sur l'activité réelle. Les pratiques d'intégration sont laissées à l'appréciation du collectif. La question de l'organisation de la transmission de savoirs et d'intégration est "débordée" par la charge de travail et les contraintes fortes.

La demande initiale d'intégration réussie des entrants se complète de dimensions santé (usures physique et psychique) et d'engagement au travail.

Au final, l'établissement structure deux types d'actions :

- Un dispositif d'intégration notamment sur le plan organisationnel (formalisation des objectifs pédagogiques, moyens en temps et en compétences pour l'animation des séances d'apprentissages, formation de tuteurs…)
- La mise en place d'une méthodologie associée à la clinique de l'activité : concrètement, il s'agit de proposer aux salariés des temps de partages réguliers autour du travail, animés par un psychologue (ce qui est fait, les compromis réalisés, le sens lié à ces choix). Cette matière est partagée, discutée et expérimentée dans l'activité. Le collectif fait sa sélection et ne sont retenues que les pratiques acceptées par le groupe. Le collectif fait ainsi évoluer le travail et les pratiques d'intégration et de construction des compétences. Les tuteurs y trouvent une base essentielle. Les gestes de métier et les variantes possibles sont clarifiés au sein du collectif dont la coopération est renforcée.

FICHE PRATIQUE

REFERENT/TUTEUR

La coopération sous forme de soutien peut être formalisée à travers la mise en place de **tuteurs** (en charge de l'apprentissage) **ou de référents** (en charge de l'intégration). Complémentaire de la coopération entre collègues, plus ou moins formalisée, la mise en place de référents favorise les apprentissages, **à condition…**

- **De définir la fonction : formaliser** les objectifs et les moyens associés (temps, formation…) et **contractualiser** avec chaque référent.

- **De construire collectivement la fonction de référents :**
  - Quels savoirs transmettre ?
  - Quelles conditions de réussite ?
  - Quels impacts en termes d'organisation et de charge de travail ?

  Le choix peut être celui de la mise en place de plusieurs référents, en fonction des savoirs en jeu : l'encadrement concernant les règles de l'entreprise et du travail, des collègues concernant le contenu du travail et les règles du métier, des représentants du personnel qui jouent souvent ce rôle d'accompagnement de façon implicite permettant de se saisir de la dimension collective du travail.

- **D'assurer les moyens nécessaires à l'exercice de la fonction de référent :** montrer le travail, l'expliquer, le décomposer, rendre compte des aléas possibles, demandent des compétences pédagogiques qui ne se résument pas à l'expertise professionnelle. Votre OPCA peut être utilement mobilisé sur ce sujet. La formation des tuteurs peut trouver un complément intéressant dans les échanges de pratiques entre tuteurs.
  Il faut dégager du temps ! Si le référent est pénalisé dans la réalisation de sa propre activité, sans qu'aucune adaptation n'ait eu lieu, il est probable que l'apprentissage du nouveau salarié en pâtisse, tout comme sa propre activité.

- **De reconnaître cette fonction de référent :** reconnaissance financière mais aussi et peut être surtout reconnaissance du travail réalisé et des moyens que cela demande, notamment en termes de charge de travail. Cette reconnaissance est également celle des registres de savoirs à transmettre qui suppose d'expliciter les modes de travail et d'organisation, de les analyser et pourquoi pas de les améliorer.

• D'organiser un suivi des apprentissages : régulier (hebdomadaire) avec le ou les tuteur(s) ou référent(s), le salarié entrant et le supérieur hiérarchique : valider les compétences, définir les nouveaux objectifs pédagogiques, planifier les situations d'apprentissage…

Les acteurs de l'emploi intervenus en amont pour accompagner la personne et l'entreprise lors du recrutement peuvent constituer une aide utile, notamment en cas de situations problématiques.

Un outil développé par l'ARACT Centre et ses partenaires :
"Parcours en entreprise. Guide à destination des acteurs de l'entreprise".
http://www.reseaucompetences.fr/outils-RH

Il comprend "un livret du nouvel arrivant" permettant de formaliser les différents temps d'échange sur la progression du nouvel arrivant entre ce dernier, son tuteur, son référent et l'équipe qu'il intègre. Ce livret propose également des points de repères afin de réaliser un "rapport d'étonnement" permettant de préparer les entretiens. Il comprend enfin une grille de préparation des entretiens. Le guide propose également un "livret entreprise" comprenant des outils pour aider à construire les trois étapes de l'intégration : anticiper l'intégration avec les grandes questions à se poser lors du recrutement, préparer et organiser les process d'apprentissage, accompagner et suivre le parcours.

• De construire la réciprocité de l'apprentissage : si le nouveau salarié apprend de son référent ou tuteur, il peut également transmettre d'autres façons de faire, d'autres modalités ou d'autres visions du métier.
Cette réciprocité permet alors d'éviter la stigmatisation du nouveau salarié et de reconnaître ses connaissances et ses compétences.

- **Parcours en entreprise. Guide à destination des acteurs de l'entreprise, ARACT Centre et ses partenaires**
- **http://www.reseaucompetences.fr (partenariat : ARACT Centre, IAE de Tours, ANDRH, CJD Tours, DCF Centre)**
- **Pérennisez les compétences de votre entreprise. Être tuteur, mode d'emploi. AGEFOS PME, Nord Picardie**
- **Kit Méthodologique Le Tutorat. Première approche. OPCALIA**
- **Votre OPCA**

À retenir

- L'intégration est un processus d'apprentissage du métier et de ses conditions de réalisation (activité, fonctionnement et culture de l'entreprise, identité professionnelle).
- Le processus d'intégration commence avant le recrutement (analyse des attentes et des besoins de l'entreprise et des personnes), et se poursuit pendant et après l'embauche (phases de recrutement et d'installation dans l'entreprise).
- Il intéresse trois types d'acteurs : l'entreprise, les acteurs intermédiaires et les salariés.

étape 2

Comment réaliser un **état des lieux**

Le processus d'intégration se construit pour répondre à une situation spécifique : celle de l'entreprise et celle du salarié, il ne peut donc y avoir de modèle unique d'intégration. Réussir une intégration nécessite de repérer les enjeux propres à l'entreprise par le biais d'un état des lieux préalable.

Les étapes de l'état des lieux sur l'intégration

- Diagnostic quantitatif
- Diagnostic qualitatif par autodiagnostic et par retours d'expérience pour repérer les enjeux de l'entreprise et ceux des salariés
- Diagnostic partagé et mise au débat des enjeux liés à l'intégration.

Le diagnostic QUANTITATIF

La circulaire du 15 mai 2013 relative au contrat de génération donne des éléments de contenu, a minima, du diagnostic : pyramide des âges, caractéristiques des jeunes et évolution de leur place dans l'entreprise sur les trois dernières années, perspectives de recrutement. La circulaire propose, à titre d'exemples, des croisements de données possibles : âge et type de contrats de travail, âge et niveau de qualification, âge et temps partiel, etc.

Au-delà de ces éléments quantitatifs, dont vous trouverez des précisions dans le guide consacré à l'emploi des seniors, un diagnostic qualitatif est un complément nécessaire pour construire et partager les enjeux pluriels de l'entreprise (dirigeant, encadrement, salariés, représentants du personnel), ainsi que ceux des salariés embauchés.

Le diagnostic QUALITATIF

Le diagnostic qualitatif aborde : l'organisation, les compétences, les relations de travail et les représentations liées aux métiers. Ces éléments vont permettre de **repérer les contraintes et les ressources** présentes dans l'entreprise et déterminantes dans la réalisation du travail, notamment pour situer le **besoin de coopération.**

Les expériences précédentes de l'entreprise en matière d'intégration de nouveaux salariés peuvent être mobilisées afin de les analyser et de repérer les conditions de réussite de l'intégration.

Repérer les enjeux de l'entreprise et des salariés EN MATIÈRE D'INTÉGRATION :

- Par le biais d'un auto-diagnostic axé sur les particularités de l'entreprise et sur ses pratiques d'intégration.
- Par le biais des retours d'expériences à partir de situations problématiques globales (par exemple le turnover des nouveaux salariés) et/ou locales (par exemple le départ d'un salarié récemment arrivé). (voir la fiche pratique auto diagnostic p.17)

Les causes sont toujours multiples et combinées. Seul le croisement des points de vue va permettre de reconstruire la combinaison des causes d'un problème.

La mise en place de groupes de travail dédiés à cette analyse est donc une piste à privilégier. Leur composition varie en fonction de la situation des entreprises : salariés récemment arrivés, salariés ayant une ancienneté plus importante, encadrement de proximité, direction, représentants du personnel. En fonction de la dynamique des relations professionnelles, un ou plusieurs groupes de travail pourront être mis en place permettant, en cas de nécessité, de séparer les catégories d'acteurs afin d'assurer l'expression de chacun.

L'analyse collective de situations problématiques pourra s'appuyer sur la grille suivante, basée sur l'arbre des causes enrichi d'un questionnement axé sur l'organisation, les compétences, les relations dans le travail, les représentations liées aux métiers.
(voir la grille d'analyse des situations d'intégration p.18)

Conditions de réussite DU DIAGNOSTIC ET DE SON PARTAGE

- S'assurer de questionner l'ensemble des causes possibles pour éviter de mettre en place des actions d'amélioration réductrices.
- Partager le diagnostic : La circulaire du 15 mai 2013 incite à la réalisation d'un diagnostic partagé entre direction et représentants du personnel. Au-delà du partage entre les acteurs de la négociation, échanger et se mettre d'accord sur le diagnostic entre les différents acteurs de l'intégration dans l'entreprise (direction, encadrement, salariés) permet de s'assurer de la construction et de la mise en œuvre d'actions globales (pour des éléments sur le diagnostic partagé, voir la fiche pratique "Construire, mettre au débat et interpréter l'état des lieux collectif" dans le guide sur l'emploi des seniors).
- Construire collectivement l'analyse : avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise susceptibles d'éclairer la situation.
- Organiser la démarche d'analyse : dans le temps et ses modalités.

À retenir

- **Le diagnostic quantitatif doit être compléter par une analyse qualitative des enjeux de l'entreprise et des salariés : penser à mobiliser vos expériences passées en matière d'intégration !**
- **Partager le diagnostic va vous permettre de : questionner l'ensemble des causes susceptibles d'expliquer les échecs d'intégration ; de construire une interprétation commune de la situation, indispensable à la construction et la mise en œuvre des actions d'amélioration.**

FICHE PRATIQUE

AUTO DIAGNOSTIC

L'outil développé par l'ARACT Auvergne et ses partenaires "Les clés d'une intégration réussie. Évaluer et réussir l'intégration des nouveaux salariés" peut vous aider.

http://auvergne.aract.fr/DETAIL/SWAM_7_PORTAIL/MEDIATHEQUE1?p_thingIdToShow=31233604

Il propose un auto-diagnostic pour établir un état des lieux sur les caractéristiques et les pratiques de l'entreprise. Il permet également d'optimiser les procédures d'intégration compte tenu des métiers, de l'organisation, des conditions de travail et des objectifs de compétitivité de l'entreprise.

En répondant à une série de 11 questions et en fonction des points obtenus, l'auto-diagnostic propose des séries de recommandations, fonction de votre situation, pour :

- renforcer la procédure d'accueil et d'intégration ;
- intégrer la saisonnalité dans la gestion des ressources humaines (pour les entreprises concernées par l'embauche de travailleurs saisonniers) ;
- identifier et transmettre les savoirs faire ;
- améliorer l'organisation du travail face aux contraintes clients.

étape 1 étape 2

Grille d'analyse

DES SITUATIONS D'INTÉGRATION

Quelle est la situation problématique étudiée ?	Qu'est-ce qu'il a fallu pour que cela se produise ?	Était-ce suffisant ?
Description des faits	**Au niveau de l'organisation :** • Organisation du temps de travail ? • Charge de travail ? • Exigences de production (quantité, qualité) ? • Répartition des fonctions et des rôles ? • Consignes et possibilité de les retravailler ? • Organisation et type de management ? • Environnement et moyens de travail ?	**Pour chacune des causes repérées ci-dessus : est-elle suffisante pour expliquer la situation ?** **Comment se sont combinées les différentes causes ?**
	Au niveau des compétences : • Organisation et type de formations ? • Organisation et type d'évaluation ? • Construction des attentes de l'entreprise et de ses acteurs ? • Cohérence entre ces attentes et les compétences des salariés recrutés ? • Évolutions passées et à venir des compétences attendues dans l'entreprise et dans les métiers ? • Rapport entre compétences individuelles et compétences collectives ? • Stabilité de l'emploi et besoin de parcours pour la personne embauchée ?	
	Au niveau des relations dans le travail : • Besoins de soutien ou de coopération repérés ? • Conditions de la coopération repérées : habitudes de travail collectif ? Référentiels communs ? Objectifs communs ? espaces et temps dédiés à la coopération ? • Soutien hiérarchique ? • Mise en place d'un référent ou tuteur ? • Conditions d'exercice de cette mission éclairées ?	
	Au niveau des représentations liées aux métiers ? • Autonomie attendue par l'entreprise ? par les collègues ? par le salarié ? • Qualité et sens du travail partagés / discutés ? • Reconnaissance attendue questionnée ? • Règles de l'art du métier discutées ?	

Établir le lien avec la question de l'égalité professionnelle

Particulièrement prégnante dans la phase d'analyse des attentes et des besoins, ainsi que dans celle du recrutement, la question de l'égalité professionnelle renvoie ici aux représentations associées aux métiers. Le lien avec le Rapport de Situation Comparée et l'analyse qui peut être faite des parcours dans l'entreprise et des embauches précédentes selon les services et les métiers, permettra de mettre en lumière des pratiques qui ne trouvent pas de justification dans la réalisation du travail. Ce sera également l'occasion de repérer les conditions de l'intégration de femmes dans des métiers traditionnellement masculins et inversement.

Établir le lien avec la question de la pénibilité

La pénibilité du travail peut être l'une des raisons des échecs d'intégration. En croisant l'état des lieux sur l'intégration et celui réalisé dans le cadre de l'obligation en matière de prévention de la pénibilité, il est possible de repérer des facteurs de pénibilité explicatifs de difficultés de recrutement ou d'échecs d'intégration. Autre source possible pour se saisir du rôle des conditions de travail dans le processus d'intégration : les démarches d'évaluation des risques professionnels, inscrite dans le Document Unique, permettant de repérer d'autres facteurs ne figurant pas dans la définition législative de la pénibilité, notamment les risques psychosociaux.

étape 4

Comment passer des enjeux **aux pistes d'actions ?**

L'état des lieux partagé permet de situer les freins et les leviers de l'entreprise en matière d'intégration : le problème se situe-t-il dans la phase d'analyse des attentes et des besoins ? Dans la phase de recrutement ? Dans la phase d'installation dans l'entreprise ?

PROBLÈME DE DÉFINITION DES ATTENTES ET DES BESOINS	
En lien avec l'organisation	• Questionner les projets de recrutement au regard de l'organisation actuelle. • Anticiper les modifications organisationnelles susceptibles d'être générées par le recrutement.
En lien avec les compétences	• Repérer les besoins de compétences de l'entreprise en fonction de ses projets et des compétences disponibles.
En lien avec les relations dans le travail	• Anticiper les implications des projets de recrutement sur les dynamiques de coopération.
En lien avec les représentations des métiers	• Repérer les changements, initiés par les projets de recrutement, sur la définition des activités, la définition de la qualité du travail et le sens du travail du point de vue des salariés, de l'encadrement.

VIGILANCE :
Le recrutement peut être interprété comme le signe d'un changement de stratégie d'entreprise (nouvelle activité ou profil de candidat différent) ou comme la preuve d'un décalage entre les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés. Les enjeux des acteurs de l'entreprise doivent être interrogés, travaillés, pris en compte : certains peuvent avoir le sentiment d'avoir à gagner ou à perdre dans ce changement.

PROBLÈME DE RECRUTEMENT	
En lien avec l'organisation	• Définir collectivement un processus de recrutement (méthode, prise de décision). • Anticiper les ajustements à réaliser dans l'organisation pour accueillir le nouveau salarié.
En lien avec les compétences	• Ajuster les attentes et les besoins de l'entreprise en fonction des candidats.
En lien avec les relations dans le travail	• Anticiper les besoins et les conditions de la coopération en fonction des candidats.
En lien avec les représentations des métiers	• Questionner les attentes des candidats en matière d'autonomie, de reconnaissance, de réalisation de l'activité et dans l'activité.

VIGILANCE :
Ces questions d'ajustement, entre les attentes et le fonctionnement de l'entreprise et de ses salariés d'une part et les attentes et le positionnement du nouvel arrivant d'autre part, se poseront tôt ou tard à l'entreprise et au nouvel arrivant. Mettre en place des dispositifs permettant de poser la question de ces ajustements, lors de la phase de recrutement, permet d'éviter les déceptions ou les échecs d'intégration et de recrutement.

PROBLÈME DE FIDÉLISATION	
En lien avec l'organisation	• Agir sur l'organisation (temps de travail, charge, exigences de production, répartition des fonctions, management…) pour assurer les conditions de l'intégration.
En lien avec les compétences	• Ajuster les attentes de l'entreprise et celles des nouveaux salariés : formation, apprentissage en situation, évaluation. • Anticiper les évolutions à venir en matière de compétences. • Repérer la complémentarité entre les compétences individuelles et collectives.
En lien avec les relations dans le travail	• Repérer les besoins de coopération sur le moyen terme (pour maîtriser l'activité) et sur le long terme (pour réaliser l'activité en dehors de la phase d'intégration). • Repérer et développer les conditions de la coopération. • Assurer le soutien hiérarchique en fonction des besoins des nouveaux salariés, notamment en questionnant les conditions de travail des managers leur permettant d'assurer ce rôle de soutien. • Mettre en place des tuteurs ou référents : définir leur rôle, les conditions d'exercice de ce rôle (en matière de compétences et de charge de travail notamment), donner une dimension collective à ce rôle.
En lien avec les représentations des métiers	• Recueillir la parole des nouveaux salariés sur les questions d'autonomie, de sens du travail, de reconnaissance. • Étudier les possibilités de réduire l'écart entre l'attendu et ce qu'offre l'entreprise sur ces questions.

VIGILANCE :
Le décalage entre l'activité présentée aux candidats et l'activité réelle, associée au décalage entre les connaissances présentées par le candidat et les compétences en situation, peuvent être tels que le nouvel arrivant peut être mis en situation d'échec. Situation d'échec car dans l'impossibilité de produire les résultats attendus. Ou situation d'échec car l'atteinte des résultats se fait au prix d'une dégradation de la santé, du sens du travail… Lorsque les conditions de l'intégration (coopération, référent, etc.) ne sont pas pensées se sont également les autres salariés, et l'entreprise, qui peuvent pâtir de la situation.

Le positionnement sur le choix des registres d'actions à développer et à combiner doit faire l'objet d'un débat et d'une décision collective. Le risque de la décision unilatérale est double : risque de mauvaise interprétation de l'état des lieux, risque d'absence de mise en place des actions si elles ne répondent aux enjeux des représentants du personnel, des salariés ou de l'encadrement.
Afin de s'assurer du suivi et de l'évolution des actions en fonction de la situation de l'entreprise, la logique expérimentale est privilégiée.
La démarche (état des lieux / partage des enjeux / mise en œuvre d'actions) est donc itérative. L'évaluation de la mise en œuvre des actions passe par l'analyse des situations d'intégration et permet d'ajuster ou de modifier les actions à venir.

À retenir

- Repérer les "dysfonctionnements" et leurs causes pour construire des actions ciblées.
- Agir sur les trois étapes de l'intégration : définition des attentes et des besoins, recrutement, fidélisation
- Combiner et coordonner les registres d'actions : organisation, compétences, relations dans le travail, représentations liées aux métiers.

Les ressources DISPONIBLES

Les références législatives :

- Sur le contrat de génération : ANI du 19 octobre 2012, Loi n°2013-185 du 1er mars 2013, Décret n°2013-222 du 15 mars 2013, Arrêté du 26 avril 2013 précisant le contenu de la fiche descriptive des accords collectifs et plans d'actions, de la fiche signalétique des accords de branche, du document d'évaluation relatifs au Contrat de Génération, Circulaire DGEFP/DGT n°2013-07 du 15 mai 2013.

http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/presentation,2238/contrat-de-generation,2232/rubrique-technique,2237/colonne-de-droite,2240/vos-outils,15993.html

- Sur l'intégration : ANI du 7/04/11 (accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi) ; ANI du 7/06/11 (alternances et stages en entreprises), ANI du 11/07/11 (maintien des jeunes dans l'emploi).

http://www.emploi.gouv.fr/cnml/negociation-sur-l%E2%80%99emploi-des-jeunes-quatre-accords-nationaux-interprofessionnels

- **Les références bibliographiques :** O. Maurice-Desbat (dir.) Agir sur… l'intégration dans l'entreprise. Travailler en coopération, Ed. de l'ANACT, 2008 ; C. Everaere, Autonomie et collectifs de travail, Ed. de l'ANACT, 1999

- **Les guides ou outils disponibles :** "Diagnostic démographique" (outil de traitement de données), ANACT : http://www.npdc.aract.fr/accordages/ ; "Diagnostic égalité", ANACT : www.ega-pro.fr ; Les clés d'une intégration réussie. Évaluer & réussir l'intégration des nouveaux salariés, ARACT Auvergne (auto-diagnostic) :

http://bourgogne.aract.fr/DETAIL/SWAM_4_PORTAIL/SWAM_4_NEWS?p_thingIdToShow=31233608#.Ua4l6r-9zA7A ; Parcours en entreprise. Guide à destination des acteurs de l'entreprise, ARACT Centre et ses partenaires, http://www.reseaucompetences.fr (partenariat : ARACT Centre, IAE de Tours, ANDRH, CJD Tours, DCF Centre), Pérennisez les compétences de votre entreprise. Être tuteur, mode d'emploi. AGEFOS PME, Nord Picardie ; Kit Méthodologique Le Tutorat. Première approche. OPCALIA

- **Les interlocuteurs :** votre OPCA, Pôle Emploi et l'ensemble des acteurs de la médiation à l'emploi.

Rédaction :
Perrine Hanicotte : Chargée de mission ARACT Nord-Pas-de-Calais
Delphine Durieux : Chargée de communication ARACT Nord-Pas-de-Calais
Dominique Dilly : Chargé de mission ARACT Nord-Pas-de-Calais

Ont participé à la réalisation de ce guide :
Yannick Ghoris : CFDT
Yves Le Doujet : CGPME
Marie Bouteiller : DIRECCTE
Senepe Berkane : Conseil Régional
Soued Zaomi : C2RP

Remerciements particuliers au réseau ANACT ARACT pour les contributions qui ont alimenté ce guide.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION
NORD - PAS-DE-CALAIS

région Nord-Pas de Calais

CCR efp
NORD/PAS-DE-CALAIS

CG
contrat de génération

UNION EUROPÉENNE
Fonds social européen

l'Europe s'engage en Nord-Pas-de-Calais
Ce projet est cofinancé par l'Union européenne.

Cfdt: NORD-PAS DE CALAIS

Syndicat CFTC
La Vie à Défendre

CFE CGC

FO
la force syndicale

la cgt

UPA

CGPME

MEDEF
Nord-Pas-de-Calais

C2RP
CENTRE RÉGIONAL DE RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

aract

partenaires

www.cailleassocies.fr